

QUALIFICAÇÃO FUNCIONAL E CARREIRA NA EMBRATEL ESTATAL

*José Luís Caetano da Silva **

Resumo: Analisa-se neste texto a qualificação/capacitação funcional na Embratel estatal enquanto ações pedagógicas capazes de inculcar construtos ideológicos nos seus empregados. Para tal toma-se como fulcro a antropologia dos processos rituais e a teoria da reprodução nos sistemas de ensino institucionalizados. Os dados são construídos a partir de treinamentos não-técnicos implementados pelo Departamento de Desenvolvimento Humano da empresa entre os anos de 1994 e 1995, respectivamente sob os governos Itamar e FHC, e período imediatamente anterior à privatização do Sistema Brasileiro de Telecomunicações.

Palavras-chave: Qualificação. Trajetória profissional. Estatal.

Introdução

A análise das atividades do Departamento de Desenvolvimento Humano da Embratel (DDH) entre 1994 e 1995, tomadas enquanto

* Doutorando em Ciências Sociais (Antropologia) pela Universidade Federal da Bahia (Ufba). Professor da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb). E-mail: josecae@uesb.br

ações pedagógicas capazes de inculcar construtos ideológicos, põe em discussão a competência dos agentes tecnocrático-militares responsáveis pela formulação, implementação e condução do regime militar no Brasil, assim como da transição para a democracia.

Para analisar tal diálogo, utilizar-se-ão duas bases teórico-conceituais: a análise antropológica de processos rituais, que será complementada pela busca dos aspectos representativos do poder de Estado na ritualização da vida social e de análises sociológicas sobre a sua reprodução em sistemas de ensino, visto que a base de dados concerne à participação dos empregados da Embratel em eventos de capacitação funcional realizados no período estatal. Para tanto, define-se a qualificação funcional como um tipo de ação pedagógica que vincula a educação ao mundo do trabalho e, em última instância, aos discursos e ações dos técnicos e militares que detiveram a hegemonia do poder estatal no período posterior a 1964.

O treinamento contínuo

Diversas concepções sobre a empresa, o empregado e sobre como devem ser travadas as relações entre agência e agente podem ser tomadas como pressupostos que fornecem base significativa para a formulação do plano de gestão e execução de um programa de treinamento contínuo.

A primeira concepção desse programa seguia o padrão das técnicas de racionalização da produção em empresas. Por exemplo, os investimentos em cursos, palestras, seminários, encontros e “workshops” eram ações consideradas como necessárias à melhoria da qualidade técnica e administrativa do quadro funcional. Essa forma de legitimar a existência de um departamento especializado na formação dos empregados podia ser encontrada, por exemplo, nos textos dos projetos sobre cada um dos tipos de eventos: “O conhecimento sobre a formação cultural do Brasil servirá para o preparo do empregado da Embratel em relação às modificações na missão da estatal, oriundas da democratização do Estado” (Projeto do Workshop Formação Cultural do Brasil doravante WFCB);

Reconhecer a legitimidade do estilo administrativo construído pelas estatais no Brasil é importante para os gerentes tornarem-se divulgadores do plano de gestão da Embratel entre o restante dos empregados sob sua subordinação (Projeto Encontro Estilo Empresarial Brasileiro, doravante EEEB).

A ampliação dos recursos financeiros necessários à realização desses eventos era entendida como uma resposta da “alta direção” aos anseios de melhor formação expressados pelas três categorias básicas em que se dividiam os empregados, quanto a sua escolaridade (fundamental, média e superior), e que diferenciava hierarquicamente os postos e posições possíveis de serem ocupadas, estando os empregados, conforme sua escolaridade, responsáveis pela execução das atividades administrativas, operativas, comerciais e de pesquisa para o desenvolvimento de tecnologia em telecomunicações. Este anseio aumentava com o fosso tecnológico criado pela digitalização de todo o sistema em satélites ou cabos de fibra-ótica. Pelo menos cinco mil empregados tornavam-se dispensáveis, visto que haviam sido contratados e formados para operar sistemas analógicos que exigiam um maior contingente de mão-de-obra em operação. Mesmo estando mais diretamente ligado às atividades “meio” (setores administrativos e comerciais), o DDH pautava suas avaliações em padrões de qualidade semelhantes aos dos setores responsáveis por atividades “fins” da empresa (como os de implantação, operação e expansão de sistemas de telecomunicações). Exemplo disso pode-se encontrar no Boletim do Departamento de Desenvolvimento Humano (1994), mediante o qual a direção do DDH tentou demonstrar o sucesso da reformulação do setor, lançando mão de gráficos que cruzavam números a respeito de empregados atingidos pelos treinamentos e as horas dedicadas a eventos durante a sua gestão. Esses números não tratavam, por exemplo, dos efeitos dos treinamentos na modificação do trabalho dos agentes envolvidos, nem sinalizavam um futuro seguro para os agentes que não possuísem cargos adequados à nova realidade digital do sistema. De fato, dois ex-empregados que entrevistamos participaram de cursos

para readequação de suas funções, e, ainda assim, após a privatização, viram seus postos extintos e foram obrigados a optar entre a aposentadoria, demissão ou transferência obrigatória.

Para se comparar esses eventos de capacitação, “não-técnicos”, com a capacitação técnica, foi importante o texto de Gomes (1990, p. 9-10), que utilizou como técnica de coleta de dados entrevistas com funcionários de diversos níveis hierárquicos, tendo como objetivo central “[...] mostrar o processo de construção de uma categoria sócio-profissional, tendo como ponto de referência exatamente as questões que envolvem a classificação”. Essa análise compreenderia os próprios indivíduos responsáveis pela sistematização da classificação, o ambiente de trabalho e os equipamentos que cada trabalhador utilizava.

A própria hierarquização das relações estaria vinculada à utilização de equipamentos mais modernos. Gomes caracteriza os gerentes, assinalando que no topo da hierarquia estavam os postos de trabalho cujas práticas estavam associadas às novas tecnologias, e analisa, entre outros níveis, os processos de seleção e de treinamento funcional. Algumas de suas observações foram úteis para a análise dos dados encontrados no trabalho de campo, como a do significado do treinamento, tanto para os indivíduos, quanto para as empresas de telecomunicações.

Os agentes que retornavam dos treinamentos eram obrigados a se restringir à parte do equipamento que aprendiam a utilizar nos cursos. Os treinamentos, por sua vez, eram organizados de tal forma que só envolviam conhecimentos periféricos sobre os equipamentos, uma maior profundidade de utilização só sendo adquirida com o passar dos anos de trabalho (GOMES, 1990, p. 46-49).

Na Embratel, ora analisada, foi possível observar que a formulação, execução ou participação em eventos de capacitação como coordenador, palestrante ou treinando, para além da eficácia de transmitir ou compreender os conteúdos propostos, eram percebidas, pela empresa e pelos empregados, como ações dotadas de importante capital simbólico, a ser reinvestido na carreira do empregado. Um dos aspectos que se destacava nos treinamentos era o fato de todos os

participantes estarem em evidência, tanto os organizadores do evento em relação ao DDH e à Divisão Administrativa como um todo, quanto os empregados participantes de eventos em relação a cada um dos setores e regiões do país onde trabalhavam. Esta interpretação ficou clara durante entrevistas sobre a importância de se participar em eventos: ainda que não se valorizasse sempre o conteúdo transmitido nessas ocasiões, sempre se declarava positiva a participação.

Os coordenadores que planejavam e executavam os eventos de capacitação tinham suas atividades comentadas por todos os outros setores do DDH; reciprocamente, os esforços destes eram direcionados para apoiar as demandas dos primeiros, situação que perdurava durante o lapso de ocorrência da atividade e se prolongava até alguns meses depois, período dedicado à produção dos “relatórios finais”.

Os empregados treinados nos eventos, além dos privilégios de estadias pagas, contavam com uma valorização no seu status, pois parecia prevalecer o consenso de que se a empresa estava investindo neles, tal decorria do reconhecimento de que eles eram importantes para a mesma. Junte-se a isso o acesso privilegiado às novidades do Plano de Gestão que atingiria a todo o quadro de empregados quando da sua implementação. Comentando o WFSB, cujas palestras havia assistido via TV Executiva – uma rede interna da Embratel –, um ex-empregado afirmou:

[...] eu senti que era um trabalho arquitetado para começar uma mudança profunda na empresa. A partir desse evento houve uma revolução dentro da Embratel. Os empregados começaram a ser instigados pelos próprios chefes a ler os informativos da empresa; até aquele momento você só via coisa basicamente técnica. Começaram a surgir pequenas cartilhas em diversos segmentos, a Embratel se abriu mais. O empregado passou a ter acesso às informações, até porque ela [a Empresa] sentia aquela necessidade. Eu queria assistir para ver mas achando que aquilo era um verdadeiro “conto da carochinha”. Muitos empregados se empolgaram e eu disse “Olha! Isso que tá acontecendo é o que a gente vem falando há tempos. Vamos nos preparar porque o desafio vai ser

grande. A Embratel vai cair nas mãos dos gringos. Estão preparando para ser vendida e vai terminar em demissão, em redução de quadro”.

Esses eventos podem ser entendidos como práticas explícitas de justificação e reprodução da ideologia tecnocrático-militar que deu origem à Embratel, como parte das estratégias de legitimação do conjunto de ações estatais voltadas para as telecomunicações, ou seja, através deles se buscava legitimar ações planejadas, que requeriam, para sua execução, a aceitação de seus pressupostos por agentes especializados, em diferentes graus (no caso, o quadro de empregados da Embratel, público-alvo dos treinamentos). A implementação de uma política pública requereu, assim, a elaboração de um sistema de ensino para melhor inculcar planos de gestão empresarial.

Também podem ser lidos como uma ritualização da vida profissional que tomava como modelo legítimo o sistema de ensino formal, mas que se constituía em um subcampo, o da qualificação funcional, relativamente autônomo dentro do campo econômico. Assim como os antropólogos puderam objetivar os ritos religiosos para entender diferentes culturas, apontando para uma ritualização da vida social que ultrapassava o rito de caráter religioso, pensa-se que os eventos são espaços de interação úteis para a compreensão da carreira de empregado da Embratel e da sua formação educacional, construída, simultaneamente, a esta carreira. Dessa forma, a capacitação de empregados é um momento privilegiado para se perceber as relações concretas e ideológicas entre o poder e a formação dos seus quadros, executores das políticas públicas.

Tome-se o autodidatismo como exemplo. Ele constituía uma das razões centrais pelas quais a capacitação interna fora tomada como uma atividade essencial para a empresa, no plano de gestão da diretoria nomeada pelo governo Itamar, e foi apresentada, nos relatórios dos eventos observados, como uma marca específica de certas atividades, como a administração e a comercialização dos sistemas e produtos implantados e operados pela Embratel. Esses relatórios, assim como

as discussões conduzidas em grupos de trabalho, afirmavam que estas atividades englobavam boa parte dos cargos de chefia e estavam, em sua maioria, nas mãos de engenheiros que não possuíam formação acadêmica nas áreas de administração, economia ou contabilidade.

É possível supor que, ao instituir mecanismos oficiais de auto-qualificação, a empresa acabava por legitimar o autodidatismo, controlando as performances educativas por meio de eventos internos ou externos, através de convênios com outras instituições, como o encontro Arte e Pensamento Rio de Janeiro - 1994 (um evento externo sobre cultura e filosofia apoiado pela Embratel) e diversos cursos de especialização, igualmente por ela apoiados, em pós-graduações de diversas Universidades do país. Esses eventos funcionavam como instauradores da competência funcional, segundo uma didática ritual bastante específica, em que a participação reiterada institui a capacidade de ser participante e a repetição de assumir posições de coordenação institui a capacidade de ser coordenador. Nos termos de Charles Peirce, tratar-se-ia de uma mudança-de-hábito, entendida como “uma modificação nas tendências de uma pessoa para a ação, que resulta de exercícios prévios da vontade ou dos atos, ou de um complexo de ambas as coisas” (PEIRCE, 1980, p. 131). Logo, são os esforços interiores, atos de imaginação que produzem o hábito. Este, em troca, difere das disposições porque foram adquiridos como conseqüências do princípio

[...] segundo o qual comportamento da mesma espécie reiterado, em combinações similares de perceptos e fantasias, produz uma tendência – o hábito – a comportar-se de maneira semelhante no futuro. Além do mais [...], os homens exercem um controle maior ou menor sobre si próprios através da modificação dos hábitos: e nos casos em que não possam operar uma reiterada conduta externa, poderão utilizar o princípio de que reiterações no mundo interior – imaginativas – se bem intensificadas com esforço, produzem hábitos, da mesma forma que as reiterações do mundo externo; e estes hábitos têm a capacidade de influenciar o comportamento exterior (PEIRCE, 1980, p. 135).

Todos estes elementos instituem uma ação pedagógica com características bastante específicas.

Treinamento e ascensão funcional

Tem-se perfeita consciência de eventuais problemas que possam decorrer da adoção de uma abordagem centrada em processos segundo os quais as atividades ritualizadas representam e explicitam aspectos da vida social. De todo modo, ao adotá-la, como terá notado o leitor, se está seguindo a Marcel Mauss, para quem a vida social é um vasto simbolismo (LÉVI-STRAUSS, 1974, p. 12). Com isso posto, pode-se passar a avaliar a configuração processualista que assume a didática para a capacitação funcional implantada pelo DDH.

Esta via processual está presente na tradição antropológica de análise de rituais desde Hubert e Mauss e seu estudo do sacrifício, no qual eles dividem esses rituais em etapas que provocam modificações no estado dos indivíduos, atingindo toda a rede de relações sociais envolvida (MAUSS; HUBERT, 1982, p. 156-161). Van Gennep (1978, p. 32-33) trata os ritos também como elementos de passagem que não alteram a essência absoluta dos indivíduos, mas modificam a situação social de grupos ou indivíduos na sociedade. Estes dois textos tratam da análise de ritos como um indicador da ritualização de todo o cotidiano em que a performance ritual cria, e atualiza, as performances da vida social, mas será, todavia, Victor Turner (1974a, 1974b) quem analisará, de modo mais completo, a forma processual que caracteriza todas as representações da sociedade.

Caso se siga a linguagem ritual, pode-se concluir que as atividades denominadas, internamente à Embratel, eventos de capacitação introdutória assumem, no discurso de seus organizadores, um caráter iniciático. Mesmo em se tratando de uma atividade imposta, passagem necessária para todos os que entram na empresa, o que lhe confere o caráter de atividade voltada apenas para a inclusão (ou reunião em um todo) de pessoas é o seu caráter liminar, marco de separação entre os que passarão, ou não, a fazer parte da empresa.

Mas não se trata só de entrar, mas também de permanecer, e de permanecer reunido em um todo, para o que se faz necessário que os agentes compartilhem um sistema de representação. Percebemos a construção de uma representação do mundo social pelos empregados da empresa: o mundo social é dividido, preliminarmente, entre “internos” (aqueles que já são empregados da empresa) e “externos” (aqueles que não o são). Em diálogos e entrevistas com empregados da Embratel, tratando de suas carreiras, registrou-se que nos concursos e seleções esta divisão “externo”/ “interno” ficava bem marcada.

Em primeiro lugar, havia determinadas seleções locais, que, mesmo abertas, eram pouco conhecidas pelo público externo; havia seleções que eram exclusivamente internas, fechadas para os não-empregados da Embratel, e, mesmo nos concursos de maior nível, abertos para o público externo, os empregados usufruíam o direito de serem chamados antes dos “externos”. Além disso, algumas funções, como a de Auxiliar Técnico em Telecomunicações, exigiam o conhecimento de rudimentos de eletrônica de telecomunicações, que nunca foram ensinados no nível escolar exigido para admissão, o antigo 1º grau.

Dessa forma, as pessoas que ocupavam funções de Artífice e Auxiliar de Serviços Gerais, devido ao seu contato com as estações de transmissão e todo o trabalho aí realizado, poderiam ter, mesmo com o nível fundamental, acesso à tecnologia de telecomunicações, o que se tornava mais difícil para os “externos”. Percebe-se, assim, que fazer parte da empresa era o fator que melhor credenciava agentes para ocupar novos cargos na própria empresa. Isto acentuava o caráter corporativista camuflado pelas exigências baseadas no modelo do sistema de ensino formal. Ou, para citar Pierre Bourdieu e Passeron (1975, p. 153), a ilusão da neutralidade e independência do sistema escolar contribui para ocultar não só o arbítrio do exame, como a eliminação sem exame.

Outra demonstração desse caráter iniciático é o fato de que os eventos “introdutórios”, programados para estagiários ou bolsistas (participantes que não estabeleceriam um vínculo efetivo com a empresa,

como ocorria com os empregados contratados após concurso), não eram eventos tão destacados internamente quanto os “introdutórios” para empregados. E mais, mesmo que um bolsista ou estagiário prestasse concurso e fosse aprovado, exigir-se-ia dele a participação em um novo evento de capacitação introdutória, como ocorreu com uma das integrantes do citado Programa de Bolsistas. Em menos de um ano ela participou de dois “introdutórios”, um como bolsista do DDH e outro como pedagoga nomeada por concurso. Estes “introdutórios” para estagiários e bolsistas foram uma novidade implementada pela gestão do governo Itamar.

Uma das funções do evento introdutório era instruir/informar parte do quadro da empresa. Se a participação no “introdutório” abria a entrada para a carreira de empregado, era o diploma, possuído previamente pelo participante, que definiria a posição a lhe ser adscrita e o tipo de carreira que se desenrolaria, então, definindo também, em alguma medida, o ponto de chegada, quando da aposentadoria ou da saída por demissão; sem nível superior não se poderia ultrapassar os cargos de T.T. ou T.A. seniors.

Dessa forma, por maiores que fossem as intenções de formação envolvidas nos treinamentos, eles nunca foram um substitutivo à formação escolar oficial. Este fato, contudo, não lhes tirava o poder simbólico de instância interna legitimadora das avaliações e promoções funcionais. Cada evento de treinamento em que o empregado via-se envolvido representava um status maior nas relações de trabalho.

Pode-se ver, no entanto, que a probabilidade de passar para níveis superiores, e mesmo as probabilidades de êxito nestes níveis, dependiam muito da origem social reproduzida no nível escolar possuído, ou seja, da classe a que pertencia o empregado antes da inserção na empresa. Seu futuro profissional seria o futuro objetivo e coletivo de todos aqueles de sua classe social, admitidos na empresa para a mesma função, ou, ao menos para o mesmo nível escolar. Aqui, a noção de *habitus*, conforme a concebem Bourdieu e Passeron (1975, p. 171), enquanto “princípio gerador e unificador das condutas e das opiniões que é também o seu

princípio explicativo” é importante para compreender, mais uma vez, que o concurso dissimula a eliminação sem concurso. Assim, a mobilidade profissional que sempre implicava uma ascensão não era incompatível com as relações de classe. O ideal de um processo ensino-aprendizagem que conduzisse sempre à ascensão profissional garantia a estabilidade social, assim como o sistema escolar analisado por Bourdieu e Passeron (1975, p. 176), “pela seleção controlada de um número limitado de indivíduos, ademais modificados por e pela ascensão individual”. Em suma, entrar na Embratel garantia a ascensão social, mas o ponto-nível, sob o qual se entrava, determinava, em grande medida, o ponto aonde se poderia chegar; e mesmo os cargos que se ocuparia na sua trajetória de empregado.

O convite para participação poderia derivar ainda da formação específica do empregado, ou do seu conhecimento prático dos temas que seriam debatidos durante o evento. O que gostaríamos de acentuar, aqui, é o fato de que a participação em um evento é a melhor forma de se estabelecer contato com outros do mesmo tipo, ou ainda, de se descobrir treinamentos alternativos. Como na fórmula típica de passagem ritual descrita por Hubert e Mauss, Van Gennep e complementada por Turner, a passagem pelo treinamento modifica a situação do treinado. Não o faz, no entanto, de modo causal direto. É como se o treinamento expressasse algo que estava ocorrendo, que ocorrera ou ocorreria na carreira do empregado, que, como veremos, é composta de promoções, as quais, apesar de ascendentes para todos, não os nivelava, como se passará a ver.

Expressão ritual da carreira de empregado

Supõe-se que durante o período de participação nos eventos, seja na condição de empregado em treinamento, coordenador ou instrutor, os empregados assumem modos de se conduzir que reproduzem as relações que costumam estabelecer no cotidiano das suas interações na empresa. A participação em eventos é utilizada, assim, como um modelo para a interpretação/reprodução da carreira do

empregado. Em alguma medida, para tomar um exemplo, as expectativas dos coordenadores de evento em relação aos participantes em treinamento reproduziam as expectativas da diretoria para com o quadro de empregados, e estes, por sua vez, assumiam para com a coordenação dos eventos atitudes semelhantes às que qualquer empregado observaria para com a “alta-direção”.

A semelhança de temas tratados nos diferentes eventos e as posições assumidas em relação a estes temas por um público composto de agentes colocados em posições hierárquicas distintas permitem que consideremos os eventos como espaços de “código restrito” (BERNSTEIN, 1972, p. 474 apud BLOCH, 1989, p. 25). Na análise de Bernstein, as restrições não significavam a ocorrência de uma linguagem única para todos os momentos e espaços em que as interações aconteciam. As variações de formalização do discurso não impedem que, após estabelecer os vínculos entre o espaço discursivo dos eventos e o que as pessoas falam umas para as outras, se possa analisar estas palavras dentro de um construto teórico abstrato (GOMES, 1989, p. 2). Cabe lembrar com Tambiah (1985) e Bryant (1986) que na historicização de performances, explicitam-se contínuas mudanças, não só no ritual, como também no seu conteúdo semiótico.

A utilização de alguns elementos de análise buscando dar conta dos significados formais e contextuais das interações ocorridas nos eventos de capacitação promovidos pelo DDH aproxima-os dos rituais. Nestes treinamentos, é significativo o “carregado uso de certo estilo e dispositivos de comunicação como um modo de experimentar e ativar o extraordinário e o extra-mundano” (TAMBIAH, 1985, p. 126). Buscando sugestões em Geertz e Bateson, Tambiah (1985, p. 125-128) afirma que os rituais podem apresentar variações de formalização, de relações contextuais, possuindo ainda demandas e significados contingentes, além de utilizarem a multi-mídia de maneiras diversas. Ele definirá ritual, então, como um “sistema de comunicação simbólica construído culturalmente [que], em suas características constitutivas é performativo”.

Pensa-se, no entanto, que mesmo em se partindo de um texto clássico sobre rituais, como **Os ritos de passagem**, de Arnold Van Gennep, poder-se-á encontrar nos dados coletados, durante os eventos, características ritualísticas. Van Gennep (1978), o leitor antropólogo haverá, certamente, de lembrar, trata a sociedade como uma casa com diversos cômodos e passagens entre eles, do que decorre a necessidade de ritos de entrada. Enquanto eles não ocorrem, o indivíduo permanece num estado de isolamento frente ao grupo dos que estão dentro. Essa é uma das características dos “introdutórios” que separavam “internos” de “externos”.

O isolamento não atinge apenas indivíduos não-iniciados, ele é estendido aos *outsiders* que precisam entrar. Esta situação lembra a posição dos bolsistas de pós-graduação frente aos empregados do DDH. É o mesmo Van Gennep (1978, p. 42) que lembra: “a chegada de estrangeiros em grande número tem como contra-ofensiva atos de reforço da coesão social”. Os empregados desejavam, em todo momento, marcar posição frente à “ameaça” dos bolsistas.

Pode-se também apreender os eventos como tentativas de socialização de grupos diferenciados de indivíduos, uma característica apontada por Gennep para as iniciações que se sucedem durante as etapas da vida individual. No caso da Embratel, o treinamento contínuo e a participação em eventos marcavam toda a carreira do empregado.

A carreira, para um empregado da Embratel, costumava ser representada como uma sucessão de passagens que podem ser verticais (promoções ou nomeações para cargos de chefia) ou horizontais (deslocamentos entre as diversas regiões e setores de atuação da empresa). A cada uma das passagens desta trajetória são acrescentadas à “carreira” outras experiências positivadas com a aquisição de uma maior capacidade de trabalho, ou domínio da habilidade (MARX, 1975).

Ainda assim, pareceu que nenhum acontecimento representava novidade para os empregados que se encontravam próximos da aposentadoria. Os próprios planos de cada nova diretoria, explicitados nos eventos, eram comentados, em diálogos informais, como coisas que já se tinha tentado implementar, e que, em sua maioria, não deram certo.

A principal expectativa de ascensão funcional era a promoção automática (por ano trabalhado) que atingia a todos, acrescentando um por cento ao salário básico da categoria na qual o empregado estava inserido, mas não havia garantias efetivas de promoção funcional por mérito para agentes participantes de eventos. Ainda assim, os empregados continuavam a participar da capacitação mediante os treinamentos, atitude que seria esperada de um empregado que demonstrasse alguma preocupação com a melhoria da qualidade nas atividades que planejava e executava para a empresa. Mesmo em suas avaliações informais dos eventos, os participantes reproduziam os princípios constantes nos projetos destes eventos.

O espaço dos eventos tornava-se propício para reações de alinhamento automático, como participar entusiasticamente de todos para os quais se era convidado, afirmando o desejo de se capacitar da melhor forma possível, enquanto que, em reuniões de grupos de trabalho (grupos focais que funcionavam como espaços de diálogo mais restrito, e por isso íntimos, inseridos em alguns eventos) e mesmo em relatórios desses mesmos grupos, expressava-se a opinião de que a maior parte das idéias defendidas durante a participação nos eventos era impossível de ser implementada durante as atividades cotidianas na empresa ou, nas palavras de um participante do evento *Estilo Empresarial Brasileiro*, registrada em caderno de campo durante a observação de um dos GTs do evento:

Esses planos e idéias são muito bons na teoria, mas, lá nas “pontas” [nomenclatura usada para definir as estações de recepção e transmissão estendidas para tudo que não fosse a Sede, considerada o centro modelar], quando temos que colocá-las em prática são outros quinhentos.

Outro tipo de atitude encontrada entre muitos dos que freqüentavam eventos é a participação motivada pela oportunidade de viagens interessantes, ainda que estes interesses pudessem ser dispostos numa gradação que ia do turismo à construção de vínculos políticos,

sindicais e comerciais. Trabalhar na Embratel era aprender a conviver com a multiplicidade de espaços administrativos distribuídos por todas as regiões do país, ou seja, para movimentar-se era necessário conhecer pessoas. Percebeu-se isto, logo no início do trabalho de campo, quando se tentava cumprir funções pertinentes ao cargo de bolsista assessor do DDH, o que se confirmou nas entrevistas sobre carreiras de empregados, quando eles tratam da importância de conhecer as diversas regiões onde funcionava a Embratel.

No evento pode-se encontrar representada, também, a competência dos empregados em interagir politicamente. Essa interação dependerá, sobretudo, das atividades públicas que propiciam a cada empregado sobressair frente aos demais. Porém, muito deste sucesso dependerá da utilização de momentos não-públicos. Estas interações, no entanto, dificilmente seriam sistematizáveis. Devido ao seu caráter estritamente situacional não foi possível acessar o quadro completo destas interações, mesmo nos eventos em que se atuou como coordenador.

Uma história contada por um ex-empregado sobre a sua participação em atividades sindicais pode servir como exemplo para a devida compreensão do quanto de situacional pode revestir-se o fato de um empregado destacar-se sobre os demais. Este empregado tornou-se líder sindical devido ao seu intenso envolvimento nos problemas de seus companheiros. Eleito para a direção do sindicato na Bahia, ele terminou por passar uma década nesta diretoria, já que seus colegas nunca aceitavam substituí-lo, pois, devido às suas atitudes, era considerado perfeito para o cargo, além de os outros não desejarem assumir as responsabilidades inerentes às funções.

As diversas concepções sobre como se comportar, tanto durante a trajetória cotidiana na empresa, quanto nos momentos didaticamente planejados para a sua capacitação, além de expressarem, ritualmente, a carreira de empregado, colocam os que estão empregados na Embratel em um mesmo plano discursivo. A compreensão desses discursos faz-se tanto mais necessária, por representar um dos espaços nos quais o

Estado justifica o modo como será conduzida sua intervenção na vida pública. Nesse sentido, parece que um movimento importante nesta direção seria proceder à análise de algumas das fontes que funcionam como pressupostos para os que dialogavam. Aqui, os diversos relatórios, projetos, palestras, discursos de dirigentes da empresa, discursos de sindicalistas e as falas proferidas nos eventos objetivados, constituem-se nos elementos de análise. Busca-se, aqui, surpreender, em meio à multivocalidade, um discurso hegemônico.

Fontes do discurso

Ao se aproximar da formulação, implementação e condução de um plano de gestão, em busca dos aspectos discursivos e performativos das relações de poder, objetiva-se a construção de um diálogo entre agentes colocados em diferentes posições e categorias da empresa. A definição da instituição e do seu corpo de empregados é explicitada durante a concorrência por espaço na definição do *modus operandi* de cada nova gestão.

Analisar-se-á, neste tópico, três configurações que interagem como fontes do que se poderia chamar de um discurso empresarial estatal e que determinavam as relações entre a qualificação funcional e a carreira de empregado da Embratel. Uma classificação dos conteúdos assumidos pelos diversos locutores empobreceria a riqueza dos detalhes encontrados nessas variações sobre o mesmo tema. Optou-se, assim, por uma divisão que privilegiasse a mídia utilizada na emissão/recepção das opiniões, a legitimidade de quem fala e o interesse do agente que assumia, de forma pessoal, determinada opinião.

Afigurou-se que o caminho para encontrar relações significativas seria a construção de versões típicas relacionadas aos grupos de empregados vinculados aos três níveis hierárquicos da empresa, definidos pela sua participação na formulação, implementação e execução do plano de gestão. Assim, os discursos proferidos pela diretoria e demais membros da “alta direção”, assim como seus textos, muitos dos quais reproduções de antigos discursos, representariam a

posição da direção; as interpretações dessas opiniões expressadas pelos gerentes (responsáveis diretos pela execução do plano de gestão) e repassadas aos demais empregados representariam os interesses deste grupo intermediário; por último, o restante do corpo de empregados, em suas interações cotidianas e mesmo nos eventos de capacitação reproduziria, ou reagiria, a essas opiniões.

A observação de variantes internas e discursos homólogos encontrados em categorias distintas de empregados fez-nos considerar que a “alta direção” também interpretava de modo não-oficial o plano de gestão; os gerentes, instigados por motivos diversos, produziam textos que acabaram por se tornar parte do discurso oficial da Embratel; e o corpo de empregados não era um grupo passivo na recepção dessas emissões. Ou seja, os interesses perpassavam verticalmente os três grupos de empregados. Assim, não havia grupos formais e sim construções discursivas que traduziam os objetivos e o modo como a Embratel seria conduzida através destes. Do mesmo modo, os grupos podiam conter agentes posicionados em diferentes níveis hierárquicos, mas possuidores de interesses homólogos.

Mesmo os membros da “alta direção” se viam colocados em interações informais, ou mesmo em algumas menos formalizadas que os eventos de capacitação, como reuniões para planejamento de atividades departamentais. Nesses espaços, muitas vezes, eles assumiam posições pessoais que diferiam da versão oficial que haviam defendido em outras situações.

Como já se afirmou, o diretor do DDH comentou, durante suas palestras no Programa Introdutório para Bolsistas, que o DDH seria o instrumento basilar para a reformulação da Embratel. Um mês após este fato, durante uma reunião de trabalho com os bolsistas, afirmou que os setores responsáveis pelo desenvolvimento humano da Embratel foram utilizados, após a nova república, como “o saco de lixo da Embratel, para onde todos os indesejáveis eram enviados, numa opção à demissão”. Dessa forma, haverá de convir o leitor, seria muito difícil transformar esse ambiente na vanguarda da reformulação da empresa.

Por outro lado, opiniões expressadas por gerentes podiam ser transformadas em textos e publicadas pela empresa como documento de circulação interna ou externa, tornando-se parte do multifacetado discurso oficial da Embratel.

Em comum, havia o fato de que esses discursos, matizados por distintas interpretações que visavam a adequar e transmitir o conjunto das diretrizes gerais a cada um dos diferentes setores da empresa, afirmavam a pretensão de envolver todos os empregados na execução do plano de gestão. Ou seja, eram discursos concorrentes que possuíam, todos, a mesma *doxa*, de “criar agentes multiplicadores do plano de gestão” (RELATÓRIO FINAL DO EEEB). Não se trabalhará com a eficácia desses discursos em determinar as ações dos empregados. Importa mais a objetivação das práticas do DDH utilizadas como instrumentos pedagógicos do plano de gestão, ou seja, os eventos de capacitação, palestras, ciclos de debate, o envio de empregados para eventos externos e o incentivo à formação educacional.

“O que se quer dizer realmente...”. As sínteses das idéias para um público

Cada nova direção buscava substituir a anterior tanto nas posições institucionais (presidente, diretores, chefes), quanto na mentalidade do quadro de empregados, apresentando-se como novidade, implementando ações declaradas indispensáveis ao desenvolvimento da empresa.

A base para essa suposta mudança se encontra respaldada na participação direta, ou através de assessoria de *experts* em gerenciamento, responsáveis, sobretudo, pela adaptação e tradução das novidades referentes a técnicas de administração, segundo necessidades da direção, e pela sua compreensão por parte dos empregados responsáveis pela administração. Luc Boltanski (1980) oferece-nos um exemplo que demonstra a generalidade desses tipos de ações concernentes a modificações na mentalidade dos responsáveis por administrações empresariais. Ele traça o caminho utilizado, na França do “Pós-Guerra”, para a importação de modelos de excelência de origem americana.

Para ele, no que diz respeito às relações entre EUA e França precedentes ao “Plano Marshall”,

[...] as questões econômicas e militares são, de modo mais explícito, subordinadas a uma questão mais fundamental que é a da natureza da sociedade francesa comparada à sociedade americana (BOLTANSKI, 1980, p. 156).

Para compreender as fontes dessa nova mentalidade administrativa, o autor analisa as missões de produtividade enviadas aos Estados Unidos, com vistas à formação, na França, de uma elite gestora nos moldes do gerenciamento norte-americano.

O novo “espírito” que se desejava produzir nas empresas francesas era, certamente, um produto tecnológico, porém não uma tecnologia restrita a engenheiros, e sim fruto da introdução das ciências humanas, sobretudo a psicologia e a sociologia, entre os saberes necessários à administração. Geraram-se, assim, lutas pela implementação da nova mentalidade, na qual os *cadres* ocuparam posições centrais, tanto como agentes privilegiados, quanto como agentes sociais que seriam atingidos pelas mudanças que estavam em jogo, como nas missões de produtividade americanas na França do pós guerra analisadas por Boltanski (1980, p. 164): “sua conversão à nova ideologia econômica é um dos objetivos prioritários impostos às missões de produtividade”, que se nutriam tanto da vinda de *experts* americanos para a França, quanto do envio de franceses para se capacitarem nas novas técnicas americanas, tornando-se, assim, *experts*.

Em suma, toda modificação na mentalidade empresarial tem que se colocar como uma ação orquestrada, envolvendo a conversão de agentes que atuarão como multiplicadores das novas ideologias, que, por sua vez, se tornarão planos de gestão empresarial. Sem a atuação desses agentes, o sucesso da implantação corre riscos de não funcionar.

Durante 1994 e 95, a relação do DDH com os *experts* foi implementada por vias diversas, em uma estratégia de conferir legitimação acadêmica para as ações do Departamento.

Empregados, distribuídos nas três categorias funcionais, foram enviados a eventos sobre reengenharia, controle de qualidade total e outras novas modalidades administrativas, que adequavam os custos e a agilidade da produção ou prestação de serviços a um ambiente de globalização econômica.

A reengenharia e o *Total Quality Control* (TQC como faziam questão de chamar na época), na Embratel, estavam vinculados à introdução da tecnologia 100% digital (fibra ótica e satélite). Com ela se poderiam extinguir cinco mil postos de trabalho, como foi feito após a privatização. Era necessário também treinar os restantes para produzir mais, especialmente, no atendimento ao cliente. Segundo palavras do então Diretor do DDH, numa das palestras que fez no Introdutório para Bolsistas,

[...] as máquinas passarão a fazer tudo. Com a telemática, o equilíbrio psicológico será mais importante que o conhecimento técnico. As empresas exigirão dos seus funcionários apenas que não surtem, ao executarem suas funções, para não atrapalharem o desempenho das máquinas perfeitas.

Para além do exagero dessas afirmações, um dos gerentes de GT no EEEB afirmou que só a inauguração de uma única torre de transmissão/recepção digital em Minas Gerais (que não possui contato com o oceano) eliminou a necessidade de todas as antigas estações costeiras, inclusive nos serviços de transmissão de dados e localização via satélite, que a Embratel oferece a navios na costa brasileira.

A globalização da economia mundial também era um dos temas estudados, assim como as técnicas necessárias à condução das suas atividades na Embratel. Dentro da mesma estratégia supra-referida, foi reaberta também a possibilidade de licença remunerada para empregados que desejavam cursar pós-graduações.

Foram convidados estudiosos em evidência para participar de ciclos de palestras e mesas-redondas organizadas pela empresa e abertas ao público em geral. Alguns desses estudiosos terminaram por

desenvolver projetos ao abrigo de convênios celebrados entre a Embratel e instituições acadêmicas considerados de interesse para a empresa. Ademais, pesquisadores foram contratados para a realização de projetos específicos no interior da empresa. Bolsas foram concedidas a pós-graduandos em troca da assessoria a programas e projetos desenvolvidos por empregados da Embratel.

Essas relações resultaram em produtos distintos, realizados segundo modos específicos e gerando conseqüências diversas, guardando em comum, no entanto, o envolvimento de poucas pessoas em sua execução, mesmo quando eram estabelecidos convênios institucionais, como os já citados – entre a Embratel, instituições de ensino, pesquisa e extensão, e instituições culturais, governamentais ou não. Não houve, de fato, uma orquestração que envolvesse princípios de seleção, sendo a “indicação” a maneira mais rápida de se estabelecer vínculos com a empresa. Os investimentos que foram feitos, no DDH, em 1994-1995, poderiam ter produzido muito mais resultados para a compreensão da administração estatal brasileira. O caráter personalista dessas relações tornou os resultados dependentes da vontade dos agentes individuais em produzir, ou não.

Nos eventos de capacitação, momentos em que o quadro de empregados tinha acesso amplo às idéias desenvolvidas pelos *experts*, estas eram intermediadas por empregados responsáveis por sintetizar, sumarizar estas idéias, esclarecendo o seu significado para os interesses em jogo. As palestras, por exemplo, eram precedidas por apresentações e seguidas de discussões das idéias apresentadas. Os empregados preparados em eventos levariam, por sua vez, essas interpretações para suas áreas de atuação na empresa. Supostos casos de não compreensão – avaliação da equipe coordenadora que se arvorava, assim, no direito de interpretar as idéias trazidas para os eventos – dos discursos proferidos por alguns dos palestrantes eram solucionados apelando-se para aqueles encarregados de “sintetizar”/traduzir as exposições.

Não se tem qualquer veleidade de aferir a eficácia dessas relações no atingir seus objetivos. Basta perceber as suas intenções, ou, ao menos, alguns de seus efeitos, entre outros a legitimação interna dos envolvidos na produção dessas sínteses como especialistas nos temas tratados.

Esta é uma marca, segundo Bourdieu, do carisma professoral, tornando o professor um porta-voz legítimo das idéias que traduz em súmulas escolares obras que pretende conservar e ultrapassar. A distinção desses especialistas formados em colóquios e que espalham seu saber em outros colóquios (BOURDIEU; PASSERON, 1975, p. 134-135) tornava-se, na Embratel, a distinção daqueles que comandavam um departamento durante determinada gestão: legitimando especialistas trazidos para a empresa, eles legitimavam-se internamente diante do corpo de empregados e dos superiores.

As falas dos participantes e as falácias acerca da participação democrática

A formulação e a implementação de um plano gestor eram representadas, para o consumo interno e externo, como um amplo diálogo. Esta é uma das razões para que cada um dos planos de gestão fosse apresentado ao quadro de empregados através dos eventos de capacitação, considerados mecanismos de ampliação do público participante na condução das decisões da empresa.

A forma expressiva assumida pelas ações concertadas poderia evocar, em suas linhas gerais, as entronizações reais: ao menos assim nos pareceu a apresentação do departamento que assessorávamos ao novo diretor recém-empossado. A cada sessão visitada, o número de empregados acompanhantes aumentava, havendo muitos deles que assim faziam abandonando suas funções, do mesmo modo que meses antes já haviam abandonado o antigo diretor, enquanto esperavam a nomeação do novo. Tal como ocorria entre os reis balineses descritos por Geertz (1990), o diretor substituído sucumbia cercado de pompa, mas esvaziado de poder.

A “entronização” das idéias guardava, sem dúvida, características específicas. A participação, no debate, nos assuntos relativos à gestão era aberta a um número maior de empregados nos eventos de capacitação. Era comum haver espaços para perguntas e sugestões após a audição das palestras. Em dois dos eventos observados, os empregados participantes foram reunidos em grupos de trabalho, momento em

que produziram as versões mais formalizadas do que se poderia designar discurso do quadro de empregados.

Um destes eventos reuniu empregados de todos os níveis que deram ao relatório final um caráter mais geral. O segundo evento foi direcionado para gerentes, oferecendo um pouco da visão destes agentes intermediários. A capacidade de participar diferenciava-se segundo a quantidade de informações possuída pelos empregados em treinamento.

Nos relatórios finais baseados em debates, os grupos tentavam demonstrar a compreensão dos participantes sobre os temas e diretrizes centrais propostas pela diretoria. Estas demonstrações, no entanto, reproduziam, além dos temas, as “sínteses”, das quais se tratou antes. Assim, desde os discursos de posse dos diretores, a estes relatórios de discussões entre empregados, passando pelas opiniões expressas pelos *experts*, são encontradas as mesmas frases legitimadoras de diferentes tomadas de decisão, tais como: “a privatização é inexorável porque a Embratel tem que se voltar para as exigências internacionais e nacionais do mercado globalizado”; “o mercado nacional exige que o sistema Telebrás cumpra funções sociais como ‘telefonia para todos’”; “o brasileiro é pacato e cordial, por isso sempre aceita a dominação”; “a criatividade e a sentimentalidade dos brasileiros podem gerar aqui uma nova cultura, síntese da modernidade com o nosso passado étnico e social” (GTs do WFCP, 1994).

As aproximações e distanciamentos ocorridos entre os agentes componentes do quadro de empregados, ao menos nesses momentos de interações públicas que se teve oportunidade de observar, não podem ser relacionados, mecanicamente, às posições ocupadas por estes nas três categorias funcionais. Interesses pessoais faziam com que as “sínteses” circulassem, de forma tensa, entre os diferentes níveis. Observou-se no DDH, por exemplo, empregados de nível técnico (concursados para postos que exigiam o nível médio) serem convencidos a se dedicarem a defender a privatização, ainda que fossem os mais atingidos, após os de nível fundamental, no caso de demissões. Um dos empregados entrevistados assumiu, entre os empregados do Centro

de Operações (CO)/Vitória da Conquista, a responsabilidade de defender a privatização, para o que foi capacitado por agentes do DDH que preparavam a empresa para a privatização em 1997-1998. À época, ele afirmou que não acreditava que ocorreriam muitas demissões. Após a privatização, seu cargo foi extinto e ele, agora aposentado, mudou de opinião sobre o processo de privatização e sobre o governo FHC, como um todo. Inversamente, a adesão de muitos funcionários a determinada ação transformava a condução da mesma em objeto de disputa entre vários gerentes, ansiosos por defendê-la diante de seus superiores diretos como opinião do quadro de empregados.

Mesmo nos eventos mais abertos e gerais, a participação democrática tornava-se um discurso falacioso. Eventos que reuniam quarenta empregados não poderiam representar a opinião de mais de doze mil empregados. Acrescente-se a isto o fato de a escolha de quem iria participar ser prerrogativa do DDH. Numa entrevista com ex-empregados sobre sua participação nestes eventos, pela TV Executiva, se recebeu a seguinte resposta:

No evento em si, a discussão não foi muito participativa, porque nem todos os empregados tiveram acesso. Até porque no interior a equipe da Embratel era muito reduzida e não dava condição de todo mundo parar para assistir (Técnico em Telecomunicações, demitido na privatização).

[...]

Eu não me lembro se eu ouvi. Porque às vezes eu estava tão ocupado na empresa que tinha eventos que não era possível participar (Técnico Administrativo, aposentado com a privatização).

Esse mesmo tipo de argumentação foi utilizado para justificar lacunas na formação escolar de empregados entrevistados. Um deles foi obrigado a cursar o supletivo de segundo grau, pois não dispunha de tempo para assistir aulas em regime convencional. Um outro abandonou um curso de Letras pelo mesmo motivo. Muitos empregados, principalmente os que ocupavam funções de nível médio e fundamental, interrompiam diversas vezes seus estudos, porque

tinham que “bater ponto” e não conseguiam cumprir os horários escolares, tampouco recebiam dispensa para estudar. Para os de nível superior havia vantagens especiais, como a liberação para a pós-graduação remunerada. Percebe-se, assim, as falácias envolvidas na noção de participação, especialmente quando vinculada à idéia de que a qualificação profissional conduz necessariamente a um desenvolvimento profissional, ou seja a uma trajetória brilhante durante a carreira.

FUNCTIONAL QUALIFICATION AND CAREER AT EMBRATEL

Abstracts: It is analyzed in this paper the functional qualification/training of Embratel workers as pedagogic actions capable of inculcating ideological constructs in the employees. For such, it is taken as fulcrum the anthropology of the ritual processes and the theory of the reproduction in the institutionalized education systems. The data are collected through the training of no-technicians implemented by the Department of Human Development in the years of 1994 and 1995, when Itamar and FHC were in power, respectively, and a period immediately previous to the privatization of the Brazilian System of Telecommunications.

Key words: Qualification. Professional path. State.

Referências Bibliográficas

BLOCH, Maurice. Symbols, song, dance and features of articulation: is religion an extreme form of traditional authority? In: _____. **From blessing to violence: history and ideology in the circumcision ritual of the Merina.** Cambridge: Cambridge University, 1989.

BOLTANSKI, Luc. **Les cadres.** La formation d'un groupe social. Paris: Les Éditions de Minuit, 1983.

BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude. **A reprodução.** Elementos para uma teoria do sistema de ensino. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1975.

BRYANT, Lawrence M. **The king and the city in the Parisian royal entry ceremony: politics, ritual, and art in the renaissance.** Geneve: Droz, 1986.

GENNEP, Arnold Van. **Os ritos de passagem**. Petrópolis: Vozes, 1988.

GEERTZ, Clifford. **Negara**. O Estado teatro balinês no século XIX. Lisboa: Difel; Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1990.

GOMES, Myriam Mousinho Furtado. **Com quem quer falar?** Trabalhadores em telecomunicações e mudança tecnológica. 1990. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Museu Nacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 1990.

LÉVI-STRAUSS, Claude. Introdução [À Obra de Marcel Mauss]. In: MAUSS, Marcel. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: EPU/Edusp, 1974. p. 1-36. v. 1.

MARX, K. **Formações econômicas pré-capitalistas**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

MAUSS, Marcel.; HUBERT, Henry. **Essay sur lê sacrifice**. Paris: Les Éditions de Minuit, 1982.

PEIRCE, Charles. **Escritos coligidos**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

TAMBIAH, Stanley Jeyaraja. Form and meaning of Magical Acts. In: _____. **Culture, thought and social action**. Cambridge: Harvard, 1985.

TURNER, Victor. Liminaridade e communitas. In: _____. **O processo ritual**. Estrutura e anti-estrutura. Petrópolis: Vozes, 1974a. p. 59-116.

_____. **Celebration: studies in festivity and ritual**. Washington (D C): Smithsonian Institution Press, 1974b.